

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Iklim merupakan kondisi rata-rata cuaca dalam waktu yang panjang pada daerah tertentu. Konsep dan berbagai hal tentang iklim dipelajari dalam ilmu klimatologi. Iklim antar satu daerah dengan yang lain berbeda-beda dan tergantung pada banyak hal seperti temperatur dan tekanan udara, angin, kelembapan udara, letak geografis, serta berbagai hal lainnya. Perbedaan iklim antar daerah membawa pengaruh terhadap bagaimana cara dan pola hidup semua makhluk pada daerah tersebut. Begitu pula, organisasi dalam perusahaan pun memiliki iklim yang dikenal dengan iklim organisasi.

Iklim organisasi mampu menjadi salah satu jawaban terhadap pertanyaan apakah suatu perusahaan merupakan tempat kerja yang menyenangkan atau tidak. Berbeda dengan konsep lingkungan kerja yang menekankan pada keadaan yang ada di organisasi tersebut, iklim organisasi lebih cenderung ditekankan pada gambaran persepsi anggota organisasi terhadap organisasinya. Bagi Wirawan (2008: 122), iklim organisasi merupakan persepsi anggota dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi tersebut tentang apa yang ada atau terjadi di dalamnya yang memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja anggota organisasi, yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Seperti halnya iklim dalam klimatologi, iklim organisasi dalam satu perusahaan relatif tetap karena berbagai proses dan lingkungan kerja terjadi secara rutin. Meskipun demikian, iklim organisasi antar perusahaan pun berbeda-beda karena berbagai hal yang menimbulkan perbedaan seperti tujuan, cakupan perusahaan itu serta lingkungan kerjanya.

Iklim organisasi pada suatu perusahaan dapat diketahui dari mereka yang bekerja sama dengan organisasi dan anggotanya secara tetap serta mengetahui apa lingkungan dan proses kerja organisasi tersebut secara rutin misalnya manajerial, karyawan, ataupun pihak *stakeholder* lainnya. Oleh sebab itu, untuk mengetahui iklim organisasi yang ada di dalam suatu perusahaan, dapat dijangkau dari persepsi semua yang terlibat dalam perusahaan tersebut, yaitu persepsi manajer (*white collar worker*), persepsi karyawan pelaksana (*blue collar worker*), serta persepsi orang luar seperti pemasok, konsumen, dan konsultan yang berhubungan dengan perusahaan secara tetap (Wirawan, 2008:122-123).

Untuk lebih mendalami tentang apa dan bagaimana iklim organisasi di dalam suatu perusahaan, dapat dilihat dan diukur dengan mengidentifikasi dimensi apa saja yang membentuk iklim organisasi tersebut. Pada tahun 1968, Liwin dan Stinger mengemukakan 9 dimensi iklim organisasi, yaitu struktur, tanggung jawab, imbalan, resiko, kehangatan, dukungan, standar, konflik dan identitas. Robert Stinger (dalam Wirawan, 2008: 132-133) kemudian menyederhanakan iklim organisasi menjadi enam dimensi, yaitu struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan dan komitmen. Wirawan (2008: 128-139) dalam bukunya yang berjudul *Budaya dan Iklim Organisasi* menyatakan terdapat tujuh dimensi iklim organisasi yang meliputi keadaan lingkungan fisik tempat kerja, keadaan lingkungan sosial, pelaksanaan sistem manajemen, produk, konsumen/klien/dan nasabah yang dilayani, kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi, dan budaya organisasi. Metode yang dapat digunakan adalah wawancara, kuisioner ataupun observasi (Wirawan, 2008: 128).

Iklim organisasi merupakan suatu hal yang penting karena akan mempengaruhi kinerja individu dan organisasi yaitu membangkitkan (atau mengendorkan) motivasi dan komitmen seseorang di dalam organisasi/perusahaan. Iklim organisasi yang diwujudkan dalam lingkungan kerja memiliki dampak terhadap perusahaan terutama terkait produktivitas anggota serta efektivitas dan efisiensi organisasi (Wirawan, 2008: 122-123). Jika iklim organisasi kondusif maka akan tercipta produktivitas kerja yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sebaliknya, ketika iklim organisasi yang dipersepsikan karyawan tidak kondusif, maka akan menimbulkan produktivitas kerja yang rendah dan pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Huoman dalam Bemana (2011: 1967–1968) menyatakan, *“usually a weak and undesirables organizational climate caused weak personnel’s provocation constantly and job satisfaction.”* Biasanya iklim organisasi yang kurang kondusif menyebabkan kurangnya kepuasan kerja.

Iklim organisasi hadir di semua organisasi termasuk organisasi perusahaan karoseri. Perusahaan karoseri merupakan salah satu industri manufaktur khususnya dalam pembuatan badan untuk truck, trailer, semi-trailer dan sebagainya. Perusahaan karoseri banyak digunakan untuk jasa angkutan dan logistik. Perbedaan antara perusahaan karoseri dengan perusahaan manufaktur lainnya, yaitu terletak pada jenis usahanya, yaitu dibuat berdasarkan pesanan (*made by order*). Dalam arti, produk karoseri hanya akan dibuat jika ada pesanan. Sedangkan pesanannya pun tergolong khusus karena pada umumnya dibuat berdasarkan keinginan dari pemesan. Pembuatan yang dimaksud adalah model serta ukuran produk tersebut, sehingga, antar satu produk dengan produk yang lain pasti berbeda (Abdurrochman, 2010: 6).

Meskipun produk dari perusahaan karoseri ini tergolong unik karena dibuat berdasarkan pesanan, perkembangan yang terjadi di Indonesia masih fluktuatif. Tahun 2006 permintaan karoseri anjlok hingga 50% dibandingkan tahun sebelumnya (Bisnisbali.com edisi 10 Maret 2007). Namun, pada periode 2010 hingga 2011 terjadi permintaan produksi sebesar 10% (Koran Jakarta, Edisi 28 Oktober 2011).

Di tengah fluktuatifnya perkembangan industri karoseri Indonesia, hadir suatu perusahaan karoseri yang saat ini sudah menginjak usia tiga tahun, yaitu perusahaan karoseri PT. X Surabaya. Produk yang dihasilkan adalah badan dari *truck*, *thriller*, *semi-thriller*, perbaikan kendaraan. Produk-produk dari perusahaan tersebut pun sesuai dengan pesanan pemesan sehingga dari perusahaan sendiri tidak melakukan stok produk. Sebagai suatu organisasi, perusahaan karoseri PT. X Surabaya pun memiliki iklim organisasi di dalamnya.

Iklim organisasi dalam perusahaan karoseri ini begitu penting untuk diperhatikan karena seluruh proses kerja melibatkan optimalnya kinerja seluruh anggota organisasi secara berkelanjutan termasuk memperhatikan keadaan seluruh anggota organisasi termasuk sarana dan prasarana yang mendukung (Astuti, 2010: 45). Namun, dari hasil penelitian awal yang dilakukan peneliti menunjukkan adanya indikasi bahwa di PT. X memiliki iklim organisasi yang kurang menyenangkan dan kurang kondusif.

Salah satu unsur dari iklim organisasi adalah sistem imbalan (Wirawan, 2008: 129), dan dari penelitian awal ditemukan adanya bentuk keluhan anggota organisasi terkait imbalan. Dari wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 7 Agustus 2012, diketahui bahwa informan R yang bekerja sebagai *engineering* di perusahaan tersebut tidak diberikan tunjangan serta kompensasi apapun padahal ia memiliki tanggung jawab

yang vital, yaitu menerima order dari *customer*, desain, hingga mengembalikan order tersebut kepada *customer*. Dengan tanggung jawab yang besar itu, ia berharap perusahaan lebih memperhatikan kesejahteraan khususnya dalam hal tunjangan.

R, “Saya pegang mulai dari 0 sampai terakhir, tapi, gaji yang saya terima dengan mereka yang dengan posisi yang tidak seperti saya itu bedanya itu tidak terlalu jauh. Akhirnya kan kalo manajemen tidak memperhatikan akhirnya kan dari kami sebagai karyawan kan timbul keluhan toh pak? Saya pulang malam, saya memperhatikan posisi saya yang dianggap manajemen penting sedangkan perusahaan sendiri tidak memperhatikan kesejahteraan, tunjangan yang lain”

“Kalo disini, ya sebelum sebelumnya ya memang saya memaklumi, karena produksi juga gak banyak. Tapi, kayak sekarang bulan-bulan terakhir ini, sudah rame, saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan, karena ada dateline waktu, sehingga saya mau gak mau harus ehmm, harus malam pulangnya, kadang juga berusaha menyelesaikan toh pak, (suara A: he eh) sesuai dengan dateline yang diberikan. Cuman, saya berharap manajemen itu memperhatikan kesejatheraan.”

“Yang selama ini yang tak yang saya terima itu hanya gaji pokok.

“Trus kemud. Gak ada lagi Pak.”

Pada tanggal yang sama, peneliti juga mewawancarai AS yang merupakan kepala bagian produksi karoseri. Ia menyatakan bahwa perusahaan mengalami perkembangan akhir-akhir yang ditandai oleh makin banyaknya orderan dari para *customer*. Tapi, perusahaan tidak transparan dalam memaparkan keuntungannya itu termasuk tidak memberikan tambahan bonus kepada karyawannya.

“Sekarang ini perusahaan makin berkembang. Bayangkan saja, sehabis libur lebaran nanti, sudah ada orderan 50 trailer. Nah,

seharusnya kan perusahaan transparan. Kan seharusnya dibuatkan rapat khusus untuk kasitau laba atau omzetnyalah. Untungnya berapalah. Supaya kan setidaknya kita bisa hitung bonus atau bayaran yang cocok buat kita tapi ini kok gak ada.”

“Meskipun untung perusahaan semakin besar, namun perusahaan tidak memberikan bonus ataupun pengakuan terhadap karyawannya. Selain itu pula, sistem disini tidak ada. Masih dalam tahap pembenahan. Oleh sebab itu masih simpang siur.”

Sedangkan bagi E, Manajer Operasional, menyatakan, *“Sistemnya sudah ada cuman mungkin ya masih belum betul 100% lah. Sudah ada cuman masih yaa agak kacaulah. Sistemnya ya paling cuman sistem pembelian, penagihan, ya trus penjualan, sama mungkin apa kayak inventaris peralatanlah cuman ya ya masih belum 100% gitulah.”*

Pada tanggal 8 September 2012, peneliti melakukan wawancara dengan pihak satpam yang berjumlah 2 orang pada saat *shift* pagi. Mereka menyatakan bahwa meskipun mereka telah bekerja lembur, seperti pada saat libur lebaran kemarin, pihak atasan tidak memberikan tambahan bonus ataupun kompensasi terhadap mereka.

“Masa ya mas, kan karyawan lainnya libur pas liburan lebaran kemaren. Nah, kita, securty harus masuk. Eh gak dikasi tambahan kayak uang lembur kek atau apa gitu.”

Selain itu pula, di dalam iklim organisasi juga berbicara tentang bagaimana peran pemimpin. Namun, di perusahaan karoseri PT. X ini terjadi *dual-leadership* atau kepemimpinan ganda yang pada akhirnya menyebabkan para karyawan menjadi bingung dengan *job-desc* yang seharusnya dilakukan. Peneliti melakukan wawancara pada tanggal 31

Agustus 2012 dengan para karyawan khususnya di bagian ekspor-impor yang menyatakan bahwa di perusahaan karoseri PT.X pemimpinnya tidak hanya satu melainkan ada empat orang dan setiap orang akan memberikan tugas masing-masing bahkan dalam waktu yang bersamaan. Hal ini menyebabkan para karyawan bingung dengan prioritas kerja yang harus dikerjakan terlebih dahulu mengingat semua tugas yang disuruh adalah tugas langsung dari keempat atasan tersebut. Kebingungan terhadap pekerjaan akibat kepemimpinan ganda ini pula diungkapkan oleh bagian satpam saat diwawancarai pada tanggal 6 September 2012. yang menyatakan bahwa mereka diberi perintah yang berbeda oleh masing-masing atasan.

“Gini loh mas. Kita, security ini bingung. Bos yang satu nyuruh pintu harus ditutup kalo jam istirahat buat kendaraan yang keluar masuk, trus yang satunya nyuruh buka. Lak ya bingung sih. gak cuma itu mas.”

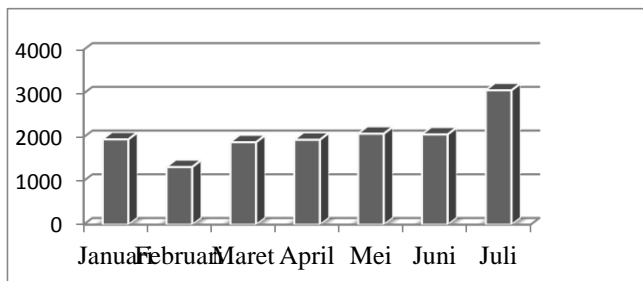
Selain persoalan kepemimpinan ganda yang pada akhirnya membingungkan para karyawan dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin perusahaan pun dianggap mengganggu kinerja dari para karyawan karena sering mengajak berbincang-bincang saat jam kerja. Menurut para karyawan, pihak atasan seringkali mengajak rapat dalam waktu yang lama namun membicarakan hal-hal itu saja sehingga pada akhirnya menghambat semua pekerjaan yang ada.

“Selalu rapat. Selalu rapat. Pas rapat, hal-hal itu saja yang dibicarakan. Kayak perusahaan harus majulah apalah, tapi gak ada tindak lanjutnya. Pas sekali rapat katanya cuma 10 menitan eh, jadi 4 jam. Ya akhirnya gak keliling deh kita.” ungkap S, seorang sales supervisor PT. X tersebut.

Ketika suatu organisasi memiliki iklim yang kurang kondusif dapat menyebabkan berbagai hal negatif, seperti turunnya tingkat disiplin karyawan, seringnya absen serta banyaknya protes dari para karyawan (Idrus, 2006: 105). Dari berbagai hasil penelitian awal di atas ditemukan adanya gejala-gejala kurang kondusifnya lingkungan kerja perusahaan PT. X. Hal ini terlihat dari hasil observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 7 sampai 3 September 2012, banyak karyawan yang datang terlambat. Hal ini juga didukung oleh pernyataan R dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 7 Agustus 2012,

“Kalo dilihat jam absennya. Yang kebanyakan itu yang jam 8 lebih. Jam 8 lebih, jam 8 lebih.”

Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti didukung pula oleh data yang diperoleh dari bagian personalia yang menunjukkan tingkat keterlambatan karyawan dalam 5 bulan terakhir semenjak Januari hingga Juli 2012 seperti yang ditunjukkan dalam grafik di bawah ini,



Grafik 1.1 Jumlah Keterlambatan (dalam menit) Karyawan Perusahaan Karoseri PT. X Periode Januari – Juli 2012

Gejala lain sebagai akibat dari kurang kondusifnya lingkungan kerja perusahaan PT. X ditunjukkan dengan tingkat *turn over* yang tinggi dari para karyawan. R menyatakan,

“Itu saya hitung mulai masuk itu ada kurang lebih delapan delapan 20 sampe 25 orang.”

“Itu keluar masuk keluar masuk.”

Pernyataan R didukung pula oleh pihak manajerial, E, manajer operasional karoseri yang diwawancarai pada tanggal 11 Agustus 2012,

“turn over yang agak besar tuh yang divisi salesman.”

Lingkungan kerja sangatlah penting untuk diperhatikan karena terkait dengan iklim organisasi yang dapat menunjang keberlangsungan hidup organisasi tersebut. Lingkungan kerja yang kurang kondusif menyebabkan pula iklim organisasinya menjadi tidak kondusif. Ketika iklim organisasi tidak kondusif maka menyebabkan karyawan tidak puas, tidak bahagia, dan tidak nyaman terhadap pekerjaannya sehingga pada akhirnya karyawan merasa bahwa kantornya kurang menyenangkan. Jika perasaan tersebut dibiarkan terus, maka akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan itu sendiri seperti tingginya angka absen, menurunnya kinerja karyawan, meningkatnya kesalahan dalam bekerja, membangkang, mengeluh, hingga keluar dari perusahaan (Robbins, dkk. 2001: 158). Hal senada diungkapkan oleh Adenike (2011: 154) yang menyatakan bahwa karyawan yang tidak bahagia dan tidak puas dengan pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang buruk dan bahkan banyak karyawan yang akan keluar dari perusahaan tersebut. Pada akhirnya dampak yang paling nyata yang timbul adalah turunnya kualitas produk dan berimbas pada turunnya orderan karoseri dari para *customer* di perusahaan PT. X menurun.

Meskipun data di atas menunjukkan terjadi gejala-gejala tidak kondusifnya iklim organisasi PT. X, dari hasil wawancara pada tanggal 11 Agustus 2012 dengan manajer operasionalnya, Pak E, menyatakan bahwa perkembangan perusahaannya mengalami perkembangan pesat sampai sekitar 5 kali lipat.

“Ya mungkin perkembangannya bisa sampe sudah melampaui 5x lah dari yang tahun-tahun sebelumnya.”

Pendapat tersebut didukung pula oleh pernyataan kepala produksi karoseri, Pak AS, yang menyatakan bahwa

“Sekarang ini perusahaan makin berkembang. Bayangkan saja, sehabis libur lebaran nanti, sudah ada orderan 50 trailer.”

Jika iklim organisasi tidak kondusif, maka karyawan pun akan memiliki produktivitas kerja yang rendah dan bisa berdampak pada turunnya permintaan pembuatan karoseri serta turunnya omzet perusahaan. Senyatanya, di PT. X, terdapat gejala-gejala iklim organisasi yang kurang kondusif namun produktivitas kerja karyawan justru meningkat seperti ditunjukkan dengan meningkatnya pemesanan produk karoseri tersebut. Berdasarkan kesenjangan yang terjadi antara konsep iklim organisasi dengan data yang diperoleh di lapangan, maka peneliti tertarik untuk mengidentifikasi lebih dalam tentang apa saja dimensi yang membentuk iklim organisasi pada perusahaan karoseri PT. X, Surabaya.

1.2. Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini berdasarkan pertanyaan penelitian, yaitu dimensi apa saja yang membentuk iklim organisasi pada perusahaan karoseri PT. X Surabaya?

1.3. Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dimensi yang membentuk iklim organisasi di perusahaan karoseri PT.X, Surabaya.

1.4. Manfaat penelitian

1.4.1. Manfaat teoritis

Memperkaya teori mengenai perilaku organisasi, yaitu mengenai iklim organisasi khususnya iklim organisasi pada perusahaan manufaktur karoseri yang karakteristiknya menyerupai perusahaan karoseri PT. X, Surabaya.

1.4.2. Manfaat praktis

a. Bagi partisipan penelitian

Memberikan gambaran tentang apa saja dimensi yang membentuk iklim organisasi yang ada di perusahaan karoseri PT.X sehingga dapat menjadi masukan bagi partisipan untuk makin mengembangkan diri dalam organisasi khususnya terkait optimalisasi kinerja.

b. Bagi perusahaan karoseri PT. X

Dapat memberikan gambaran terkait iklim organisasi yang ada di perusahaan karoseri PT. X sehingga dapat menjadi masukan untuk optimalisasi kinerja organisasi.

c. Bagi perusahaan sejenis

Dapat menjadi salah satu sumber informasi terkait dimensi-dimensi pembentuk iklim organisasi pada perusahaan karoseri dengan jenis karakteristik yang sama dengan perusahaan karoseri PT. X.

d. Bagi penelitian selanjutnya

Peneliti pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan hasil temuan penelitian ini berupa dimensi iklim organisasi sebagai referensi teoritik pada bagian tinjauan pustaka atau sebagai landasan teori.